

## シンポジウム

司 会 早稲田大学 商学学術院教授  
 パネリスト MSD株式会社 情報システム部門マネージャー  
 楽天株式会社 人事部Globalization推進課課長  
 ブーズ・アンド・カンパニー株式会社 プリンシパル  
 早稲田大学 名誉教授  
 高千穂大学 商学部教授  
 早稲田大学 商学学術院教授

森 田 彰  
 阿 部 俊 光  
 葛 城 崇  
 後 藤 将 史  
 篠 田 義 明  
 寺 内 一  
 神 保 尚 武

Ⅱ  
シンポジウム

**森田** すみません。質問用紙をたくさんいただきまして、ちょっと整理に手間取ってしまして少し時間が遅れていますが、これから第1部の先生方に改めてご登壇いただき、そして2名の方に討論に加わっていただくことにしたいと思います。もう少しお待ちください。

改めまして皆さん、こんにちは。第38回産研フォーラム「あらためて問う、英語と企業のグローバル化」の第2部のシンポジウムを始めたいと思います。



森田 彰氏

私は司会を務めます早稲田大学商学学術院の森田彰と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

封筒の中に本日のチラシがあると思いますので、それをご覧になりながら聞いていただければと思います。第1部でご登壇いただきました楽天株式会社の葛城様には「グローバル企業の英語力強化」ということで楽天株式会社様の事例報告をしていただきました。それから講演二つですが、高千穂大学の寺内先生からは、「企業が求める英語力」ということで、大規模調査の結果、それから今後行われる調査の概要についてお話をいただきました。最後に「企業に必要な英語力とその指導法」ということで早稲田大学名誉教授の篠田先生から英語学習の姿勢、心構え、そして要点などについてお話しいただきました。

これからシンポジウムを始めたいと思いますが、まず最初に第1部にお見えにならなかった方、特に授業の関係で来られなかった学生諸君もいると思いますので、5分程度で第1部の登壇者の方々に、こんなことをお話しいただいたという総括をごく簡単にさせていただきます。寄せられた質問の中で個別にお答えいただけるものについては、そこで簡単に触れていただこうと思います。

その後、お2人の方が新しくシンポジウムから加わってください。チラシの中にあります阿部俊光さん、それから後藤将史さんです。ご経歴につきましては、やはり第1部と同じようにそのチラシの裏に、それぞれご略歴がありますのでご覧になってください。

後藤さんには3名の第1部の登壇者の後に、英語からちょっと離れて企業のグローバル化とはど

ということなのかということ、10～15分でお話しいただこうと思っています。

もう一方の阿部さんですけれども、阿部さんは早稲田大学商学部のOBでいらして、アメリカでMBAを取られ、現在、外資系の会社にお勤めですので、特に商学部の学生諸君は、先輩の姿と自分の将来をいろいろ重ね合わせたりというようなこともあるかと思います。そのようなことを踏まえ、ご自身の体験という視点からいろいろなコメントを頂戴できればと思っています。

それではまず登壇順で、最初に葛城さんからよろしくお願いします。

**葛城** すみません。座ったままで失礼いたします。楽天株式会社のグローバル人事部から参りました葛城崇と申します。よろしくお願いします。

私のほうは、1994年卒の理工学部機械工学科のOBで、きょうこうしてお招きいただいたことに対して本当にありがたく感じております。また、きょうここに至るまでいろいろコーディネートしていただいた関係の皆様方について、この場をかりて御礼申し上げます。ありがとうございます。



葛城 崇氏

私の話の内容ですが、きょうは大きくポイントだけになってしまいますが、まず少子高齢化を起因とした日本国内の需要の減少、国内GDPの減少があります。これは皆さん既知の事実だと思います。それに伴って、今われわれ楽天という会社はビジネスのグローバル化が迫られています。プレゼンテーションの中で説明させていただいた、1980年代、日本がソニーさんなどを初め、いわゆるメーカーとしてグローバルで第一線で活躍し、世界を牽引している時代とは二つ大きな点が違います。

一つは、当時はグローバルビジネスは本当に一部の人たちがそれに携わっていて、国内は国内の人、グローバルはグローバルの人という形で分けて対応できた。もう一つは、そういったグローバル人材は時間をかけて育成することができた。ただ、今は、特に楽天の場合は全従業員がグローバルビジネスにかかわる機会があって、かつそれが突然やってきた、時間がないという点が大きく違います。そのために楽天株式会社は英語をビジネスにおける公用語としました。

なぜ英語を公用語としたのかということには3点あります。1点目は、日本語が話せなくてもグローバルビジネスを展開していく上で優秀な人材を全世界から採用したい。またそういったキーパーソン、非日本人、日本語ができない人においても重要な人々をリテイン、会社にずっと居続けていただきたいという大きな目的、狙いがあります。2点目が、ナレッジのシェアリングです。われわれはやはりできて歴史の浅いビジネスですので、どうしても成功体験、成功事例を全世界で共有していくことがビジネスを進める上で一つのキーポイントになっています。それを進める上で共通の言語が非常に大事になっています。3点目は、インターネット・インダストリーは、やはり欧米、特にアメリカが発祥ですからどうしても最新の情報やマーケティングの動向、ライバルの情報は英語で発信されますので、そういったものをいち早くキャッチアップしてビジネスに活用しなければいけない。この3点です。人材の採用（ハイヤリング）、ナレッジシェアリング、ベンチマーキング、この三つを目的として英語化をしています。英語化を初めてみたら、そういった三つの目的を徐々

に達成できることもわかってきましたが、一方で人材交流もスムーズにできるようになりました。例としては、海外、日本国外から日本に来てもらって研修を行うときに、そういったことは非常にスムーズにできるようになりましたという点が一つあります。

英語化に対して楽天がどういった教育をしているかという点、3点あります。1点目はテクノロジーを活用しています。これは本当に最近ならではだと思いますが、Skypeを使ったり、あとはeラーニング、ディスタンスラーニングといったテクノロジーを駆使した教育を採用しています。2点目は、TOEICを物差しの一つとして使っています。何でTOEICを使っているのかという点、英語スキルという非常に見えづらいものを一つは点数によって見える化する、能力を見える化するために使っています。TOEICはやはり基礎のボキャブラリーと文法力を求められますので、英語の基礎力をつけるという教育的な観点で使っています。TOEICは何だかんだいっても日本国内においては知名度が高いので、ほかの会社の皆さんに対するビジネス・アウェアネス (business awareness) というか、認知度が非常に高まりますので、そういった点でも非常に有効なのかと、ある意味、共感を持ってもらう意味ではわかりやすい指標という形で使っています。3点目は、でもそうはいっても TOEIC だけでは多分100%完璧ではないので、一方でスピーキングを重視するようなプログラムを入れていたり、それをはかるための Versant という試験を使ったりしています。この3点です。

ちょっとだけ補足しますと、TOEIC に関してはわれわれもいい点と悪い点があるのはわかっていますので、いい点だけをうまく使えればいいのかと思っています。先ほど言ったスキルの見える化、単語力、文法力の基礎力向上には非常に有効なツールだと思っていますので、いいところを活用して、一方 TOEIC で苦手なところ、例えば実際に英語が話せるのか話せないのかという点については、別の手法、別のやり方をうまく活用して、ある一部分がだめだから全部否定するとか、ある一部分がいいから全部肯定するというわけではなくて、いい部分をうまく活用しながらまい組み合わせをしながら使っていけばいいのではないかと思います。

あとは、「日本人同士なのになぜ英語でやるのですか」という質問をよく受けますが、われわれとしては日本人同士はもちろん日本語で会話をするのが一番スムーズだと思っていますが、ある意味トレーニングだと思っています。いきなりネイティブの人を目の前にして英語で話せというのはなかなか難しいですが、先ほど言った背景として、ある日突然全員がグローバル環境にさらされたという状況なので、トレーニングの一環として、日本人同士であっても英語でやっていますということで、その点のご理解いただければと思っています。

寺内先生、篠田先生、お2人とも言われていましたが、ベースとなるのは英語でやる上でのロジカル・シンキングだったり、やはり日本語における構成力がベースとして必要なので、もちろんそれは最大限絶対になければいけないスキルとしておいて、その上でプラス  $\alpha$  で英語ができればいいと考えています。考え方としては、自転車に乗れるようになったから歩けなくなるわけではないと思っています。やはりあくまでも英語という持ちカードがふえることによって、歩くこともでき

るし、自転車に乗ることもできる。その二つのカード、選択肢がふえるという位置づけで考えていますので、その辺がわれわれとしては英語という新しいカードをビジネスを展開する上では手に入れないといけないのかと感じています。

結論としては、われわれがやっていることが100%正しいとは思っていませんので、どうか温かい目で見いただければと思っていますので、よろしくお願いします。

**森田** ありがとうございます。それでは次に寺内先生、お願いします。

**寺内** 総括を少しパワーポイントにまとめましたので、それをご覧ください。

先にご質問が出ていましたので回答します。TOEIC一辺倒が日本の英語教育をだめにしているという説がありますということで、今回のスピーキング、ライティングというものをどうすればいいかということに関して、TOEICも今スピーキング、ライティングテストの開発をして、実際に実施をしています。これが一つです。もう一つ、本日の話の中心がTOEICを中心に行ったということがありますが、これはアンケートをとる上でTOEICの『GLOBAL MANAGER』の購読者を中心にデータをとったからです。TOEICを中心にしたというのは、現実にはほかの英検を持っている、あるいはTOEFL<sup>®</sup>テスト\*（以下TOEFLと表記）の得点を持っているビジネスパーソンに聞きましたが、その母数が7,000人中の100とか200とかという数字で、データとしてほとんど生きてこないということありまして、本日はTOEICを中心にお話をさせていただきました次第です。

では本日の総括です。英語力ということに関してお話ししましたが、プラス $\alpha$ として「到達目標」を持つべきです。TOEICというのは点数で出ますが、実際にこれからの英語教育は、そしてビジネスパーソンを含め、到達度を視野に入れる必要があるのではないかと提言させていただきます。日本の英語教育に関する要望のところで、TOEIC800点以上の取得者が必要としているのは、アカデミックあるいはビジネスの世界で通用する英語力です。つまりこれは仕事力の一要素としての英語力である、すなわち仕事としての英語力が必要なのです。それは具体的にいうと、専門レベルで対応できる仕事力としての英語力の基礎は国語力と考えている人がおり、仕事力の要素としての英語力に到達している人は、学校教育修了後も自分で勉強をしていることを述べました。

それでは何を、どのようなものを必要とするのかということ、実はこういうのを私たちはESP（English for Specific Purposes）という世界で、「ジャンル」と読んでいます。そのジャンルのひとつにプレゼンテーションがあります。プレゼンテーションとスピーチは異なるジャンルですので、英語を使うときにも違う英語になりますが、このようなときにはどういった英語を使ってマスターすべきなのか、あるいはディベートというのはどうなのか。篠田先生のお話の中にありましたが、相手があってコミュニケーションはあるわけですから、相手によって英語のコミュニケーションのルールを変えていく、その決まったルールに従ってプレゼンテーションを行っていく、これをマスターする必要があるのです。発信型コミュニケーションをこうしたジャンルという視点で考えていったらいいのではないのでしょうか。

また、国際ビジネス環境で使える英語とは英語力プラス $\alpha$ なのです。どういうことかということ、

---

\* TOEFL及びETSはエデュケーション・テスト・サービス（ETS）の登録商標です。



この部分が実際に英語だけではなくて、論理構成が非常に大事であることを本日強調してまいりました。論理構成もプレゼンテーションは相手を説得するためにやるものですので、相手を説得するためにいかに英語を使うのか、どうすれば自分の話を聞いてもらえるのかということです。篠田先生もお話しになられたことにつながってくることになります。

そして指標に関してですが、実は今Common European Framework of Reference for Languages (以下CEFRと表記) といって、ヨーロッパ言語共通参照枠というのが急速に広がってきています。これは何かというと、ヨーロッパでつくり出した外国語学習の到達度を示す指標のことをいいます。実はこれは「何々ができる」というもので、ライティングとかリーディングというスキルに分かれています。指標をきちんと出すことがこれからの英語教育には必要で、このレベルにおいては大学教育ではここまで、ビジネスにおいてはここまでという到達目標を提示することが必要なのです。中国、韓国、台湾では、共通参照枠をどんどんつくっています。文部科学省が今回出してきた方針の中にこの共通参照枠のような考え方はありました。このようなものが実際の英語教育の現場などに入ってきています。今回のビジネスパーソン対象の調査では、理想と実際の英語能力のレベルと実態が分かれていることがわかりました。もう一つ、共通参照枠を指標にしてみると、日本の英語教育が高校卒業時に設定しているレベルが、近隣諸国と比べると低いことがわかりました。

CEFRは実際にこのような絵です。レベルが、書くこと、聞くことなどに分かれていて、幾つかこのように分かれているもの、レベルが一番高いところ、低いところとどんどん下に行きますが、このようなものを基準に設定していくことを今後考えなくてははいけません。TOEIC、TOEFLのような点数テストだけのものではなくて、このような指標を考えていく必要があるのではないかと思います。そして、実際にはコミュニケーションを図るための共通語として普及している英語を、ビジネスパーソンとしてはマスターしていく必要があるのではないかと考えています。ありがとうございました。

**森田** 大変ありがとうございます。それでは、3番目に篠田先生、お願いいたします。

**篠田** 先ほどあまり時間がなくてハンドアウト前半の説明ができませんでしたが、ハンドアウトをご覧ください(66ページ、シート3、Section 5)。ここに学校英語と実用英語との関係を示しました。数字の0から8の上までありますが、学校で習得する英語は3ぐらいまでで、もちろん必要ですが、企業での実用には向かないことを意味しています。私はこの範囲の英語を「Controlled English」と言っています。EGP(English for General Purposes)なのです。3から5までの「In-house independent learning」を、私は「侍英語」と言っていますが、部下から「このよう修正した英語の方が効果があってよいと思います」のように提案されても「うちの会社はこれでいいのだ」と、無視する年配の社員が多いです。その方々が使っている英語はコンピューターがない頃の英



左 篠田 義明氏  
右 寺内 一氏

語か、あるいは論理構成を勉強もしない自己中心の英語で、使用する単語も、話し言葉も書き言葉も無視した「寄らば斬るぞ」、つまり「寄らば訳すぞ」式に英語を使っている方々なのです。企業では5から上で、私はこれを「Real world English」と言っています。5以上が企業で実際に使う英語のレベルなのです。

そこで皆さん、ハンドアウトを見てください（シート4、Section 6）。この手紙は、帰国子女で私のゼミ生がミシガン大学で書いたものです。この生徒は英語をペラペラしゃべります。私が夏休みにミシガン大学の夏期講習に参加させました。最初の授業で学生の英語力を調べます。そのとき、『日本からアメリカにきた飛行機の中にcarry-on bagを忘れたと仮定し、それを探してBursley Dormitoryに届けてください』という内容の手紙を英語で書け』というのでした。この手紙の英語の文法は私が多少直してあります。シート5の6.2よりは好感が持てますが、要件が明確に書いてなく、必要でないことが多く書いてあり、その上、子供っぽい英語ですからこのような英語は企業では不向きです。つまり、英語がペラペラしゃべれても企業では駄目ということです。

企業では説得をする文章、説得をする話し方、ただ単に報告をする文章、報告をする話し方があります。書く前、話す前に通常、Critical questions to ask before developing business documentsをしますが、Persuasive patternとInformative patternのいずれかの構成を考えます（シート10の7.7 Textbook 5、18～22）。Persuasive patternとは相手に行動を期待する様式でProblem and solution、Cause and effect、Comparison and contrastの種類に大別され、このいずれかを使います。Informative patternとは相手に報告をして知らせる様式でAnalysis、Descriptive process、Investigationの種類に大別され、このいずれかを使います。私は企業で英語と日本語のこのような構成要素を指導しております。

最後ですが、シート6、Section 7の7.1と7.2 Textbook 1の内容をご覧ください。英語を使う企業人が注意すべき四つの領域を示しました。まず、Vocabularyです。スピーキングで使う単語とライティングで使う単語はその多くが異なります。企業ではWeak wordsは曖昧ですから避けるべきで、One word・one meaningの語を使うことを提唱します。次のRhetorical fieldとは論理構成の分野ですが、Toneとは日本語の敬語に値します。Styleとは論文調、契約書調、提案書調、カタログ調、マニュアル調、インストラクション調などで、それぞれ英文のスタイルが異なるのです。集めたデータをPersuasiveかInformativeかにアレンジするのです。

3番目が企業では間違えると破滅にも繋がる文法領域です（シート7）。特に注意すべき分野にTenses、Auxiliary verbs、Prepositions、Subjunctive mood、Articlesがあります。このそれぞれを実務での例題を挙げながら説明します。

最後に書き方の形式を説明します。以上が私が企業で通常、指導する内容です。

**森田** 篠田先生、どうもありがとうございました。

1部でも時間が足りなくて、大変申し訳ないことをお三方にお願いしてしまいました。それぞれのご講演が2時間から3時間あっても十分な感じでしたが、それをほぼ40分ずつぐらいにまとめて

いただいて、さらにそれを5分ぐらいでまとめてくれというのは、ちょっと失礼なことだったと思います。

さて、第1部では英語のほうもそうですが、企業のグローバル化ということについて、自明のことのような感じでお話をいただいていたと思います。しかし、私どもの産業経営研究所の花井所長のご挨拶として書かせていただきましたように、企業のグローバル化でも、かつての駐在員の方が外に出ていったりという外向きのグローバル化から、今の楽天様の事例報告にあったように、会社がグローバル化をするから、あるいはしているから英語だという内的なグローバル化、そのようないろいろなグローバル化があり、また聴衆の皆さんもフロアの皆さんもいろいろなイメージをお持ちだと思います。

そこで、これからシンポジウムからご登壇いただいています後藤将史様にちょっと英語から離れて、グローバル化とは一体どんなことなのか、あるいはグローバル化の条件などをお話しいただきたいと思います。後藤さんのご経歴については、やはりパンフレットの裏にあります。現在ブーズ・アンド・カンパニー株式会社にお勤めでいらっしゃるコンサルタントです。それでは後藤さん、よろしくお願いします。

**後藤** 後藤と申します。よろしくお願いいたします。私は、ブーズ・アンド・カンパニーという会社で経営コンサルタントをやっています。コンサルティング会社というのは、企業からお金をいただき経営のアドバイスをする会社です。もともとアメリカでこういう業態がつくられまして、100年ぐらいたちます。ブーズ・アンド・カンパニーももともとアメリカでできましたその最大手の4社の1社です。今、全世界で3,000人ぐらいの人間がおりまして、60カ国で展開していて、私は東京事務所に勤めています。



後藤 将史氏

東京事務所でも、いろいろな企業、あるいは政府機関からアドバイスの依頼を受けますが、特にその中で見えてくるグローバル化に関しての傾向を、きょうは簡単にお話ししたいと思います。

一つ端的にあるトレンドとして、10年ほど前、2000年あるいはその前ですと、大体私たちのような外資系のコンサルティング会社に依頼される企業は、グローバルが絡む場合、その多くが海外の企業でした。例えばアメリカ、ヨーロッパの企業が日本の市場に参入したい、については東京事務所の人間も使ってコンサルティングをお願いしたいという形がかなり多かったのですが、この10年間でそういった案件は非常に減りました。逆に外資系の企業から依頼されるものは、多くのものが日本から撤退したいとか、日本のオペレーションを合理化したいとか、こういったちょっと違う趣旨の依頼、もしくは依頼の数自体の減少という傾向が一つあります。

逆にふえているのが、海外絡みでいうと、日本の企業がもう一度海外展開を本格的に進めたい、については戦略を練りたいとか組織を変えたい、あるいは英語も含めたいろいろな意味での改革をしたいという相談です。特にリーマンショック後、それから震災の後、この数年間で、今まで海外展開を本格的にやらなかった企業からの依頼が非常にふえているというのが、今の状況です。

具体的に申しますと、例えば消費財、消費者の方が普通にお店で買うものは、通常は国ごとにいろいろ嗜好も違いますので、日本だけで売っているものが多かったのですが、これをアジアあるいは海外で売りたい、については本格的にグローバル企業に変革したい、このようなお話が非常にふえている、こういう状況になっています。

こうした状況の中で、先ほどのご講演でも幾つかお話があったと思いますが、これまでとこれからの変革のイメージが議論されています。一つには市場自体がやはり変化していて、これは日本対海外という二極分化から、日本、欧米あるいは新興国、新興国の中でも中国、インド、東南アジア等、多極化していることがあります。かつそれらが統合化されていて、一つの市場の動きが他の市場でも非常に重要になるという変化があります。

あわせて人も変化に直面しています。これまでは海外事業もできる日本人社員が一部にいるという状況でした。一つのイメージですが、社員の大半が実際に海外企業と直接競争しても勝てるような人材であるべきだ、あるいはそれが必ずしも日本人である必要はない、日本人だけでは足りないと、このような方向性が議論になっているのが現状です。

例えば英語の話も課題の一つだと思いますが、ほかにも人材の採用をかえなければいけないのではないか、グローバル人材を育成しなければいけないのではないかなど、あるいは企業理念をもう一度明確にして徹底しなければいけないのではないかなど、グローバル化にはいろいろな切り口が出てきます。資料にあるようにいろいろな打ち手の可能性があると思いますが、結局のところそれらの中で、自分の会社にとってどれを徹底的に進めていけばいいのかというところで迷いが生じているのが今の課題かと思います。要は、教科書的な対応策はテーマごとにあるのですが、本当にどこまでそれを自分の事業の文脈に合わせてやっていくべきなのか、これが今非常に多くの企業で悩まれている部分だと思います。

言いかえれば大きな意味でのデザインだと思いますが、自分の事業の中で組織、人材のグローバル化に関して、どういうことをやるのかという全体像を設計するところでストップしている企業がかなり多いのではないかと、日ごろ感じています。

本来、打ち手は当然一つではなく、英語も含めて複数やっていくべきだと思います。しかし、それが整合性を持って、ばらばらにやるのではなくて全体として意味を持っていて、かつ目的にかなう、結果が出る、商売につながるというところをしっかりと設計する必要がある、こういう部分で悩まれている企業が非常に多いと感じます。

英語の話もちろん大きな一つの部分ですが、それ以外も含めて結局企業のグローバル化、組織、人材のグローバル化といったときに出てくるテーマは、大きく七つにまとめられると考えています。

順番に言いますと、実は一番最初の要素として、そもそもなぜこの企業は存在するのか、あるいはなぜグローバル化するのかという、ある種の非常に原点に立ち戻った理念、組織の文化自体をはっきりさせることが必要になると思います。特に、日本人以外も含めて結果を出していこうとすると、そもそもなぜこの会社で働くのか、この会社の強みは何か、あるいはこの会社で頑張って結果を出



していくということにどういう意味があるのか、この価値観を共有することが非常に重要です。ですから、一見非常に迂遠な話ですが、企業理念や組織文化をしっかりと海外の方にも伝わる形に落とすことが必要になります。よくある悩みとして、企業理念は日本人社員にとってはわかりきった話で、あえて話す必要もないという部分が多いため、海外の社員も含めて、伝わる形に落とすことは意外と難しいし、それを継続していかないと、なかなか腹には落ちないというのが一つのテーマになります。

その先にあるのが理念の目指すゴールを描くということだと思います。ここでは実際にその組織の形や人について結局最後の形としてどうありたいのかを描く必要があると思います。七つのテーマのうち二つ目である組織要件として、組織図の中でどういった組織をつくり、どういう権限を持たせるかをつくっていく必要があります。それから三つ目に人の面でも同じように、結局どういう人がどのぐらいの人数欲しいのかを定義していく必要があります。

あわせて、四つ目のテーマとして、実際にそれを実現していく方策として組織の裏返しとなるオペレーションが必要になります。オペレーションとは具体的に言うと、日々成果を管理して、社内でのサービスを提供し、あるいは実際に最終的なサービス、商品提供の現場で実務を遂行していくということです。この中に例えば英語がなければオペレーションが回らないとか、情報が共有されないという意味で、英語化に向けた改革の必要性も出てくるかと思います。

一方、人の話についても同様です。こういう人がこのぐらい欲しいという要件が定義されたとしても、それを実現するための、いわゆる人材マネジメントという分野の仕組み、例えば採用から始まり、評価制度をどうするのか、人の異動をどのように設計するのか、こういった部分を含めて人事制度を改革するところが五つ目の大きな課題になります。

もう一つは背景としての、成長方針です。これは自分の力で全部一からやっていくのか、あるいは例えば海外企業を買収するなどして、外の力も使ってこれを加速していくのかという基本方針です。買収をしてそれを血肉にしていくというのは非常に特殊なスキルが求められる部分もありますので、今まで日本の企業は企業買収等には非常に後ろ向きという傾向もあったと思います。しかし今後恐らく経営環境が厳しくなる中で、よりこれを加速していきたいという話もふえており、成長方針のような大体の考え方が実際に経営上重要な課題になってくるというトレンドがあります。

最後には、変革のリーダーシップと書いてありますが、誰が進めていくのかという問題があります。理想論としては、例えば経営トップ、社長、会長がはっきりとビジョンを打ち出して「グローバル化をする。ついては、こういう改革をやる。いつまでにやる」ということを明示して、ついてこない人間は処遇も含めて厳しく対応するとなればわかりやすい話だと思います。しかし、多くの企業ではそのようになっていません。実際によく起こるのは、例えば社長が中期経営計画とか10年後を目指したビジョンの中でグローバル化を掲げますが、実際にその中に含まれてくる、実行していく打ち手は、まずは難易度が低いものから順番にやっていきましょうという結論になる、といった事態です。

これは日本企業の少し特徴的な部分であると思いますが、普通のいわゆるサラリーマンが出世して社長になっていく中で、非常に大胆な決断をサラリーマン社長として行っていくことは非常に難しい状況があるようです。あるいは先ほど言いました人事制度の改革を人事部が行っていかうとしても、実際に海外業務に対応できるような人事部の人間自体がそもそもリソースとして少ないという課題もありまして、旗を上げて実行していく、リーダーシップをとる立場の人間がいない企業も多くあります。

ちょっと長くなりましたが、少し幅広く言いますと、こうした部分での課題にどのように対処していくのか、あるいは七つの課題それぞれにこうすればいいという対応策はたくさんあると思いますが、それを全部やるのは不可能ですから、自分の会社にとって何をやる必要があるのか設計する必要があるということが、今の文脈になっていると思います。

こうした取り組みを推進していく上での課題として、もう一つ深い原因を指摘したいと思います。昨年末、私どもはある二つの国内外のビジネススクールと一緒に日本企業の調査を行いました。具体的には売り上げ500億円以上の上場日本企業、大体1,260社ありますが、そのうちの約1割強の企業に対して、こういった七つの分野それぞれについて取り組みを具体的に提示して、どれが重要だと思うか、あるいはどれには着手しているかというアンケート調査を行いました。

そこで非常に明確な傾向としてあらわれたのは、「重要だ」という点については、大体この七つ全て重要だという回答が多数集まりますが、実際に「着手している」という回答はきわめて少ないということです。例えばグローバル人事制度、ここでいうとEという部分ですが、売り上げ500億円以上の上場企業でも実施率は1割程度です。こういった取り組みは雑誌などで紹介されますが、本当に改革を進めている企業はごく一部だというのが実態です。

なぜこうなのかというところについては、二つの理由があると思います。一つは、表の理由として、企業の方が皆それぞれ言っている事情です。例えばグローバル人事制度とか、先ほど言ったグローバル組織をつくるといっても、一つ一つのやり方、手法は非常に難しいので、やり方がまだなかなか熟達できていない、あるいは改革を進めていく上での人手、例えば人事部を含めたリソースが足りないからできないという理由です。しかし、本当の理由は、実際には違うと私は思っています。

コンサルティングの中で感じるもう一つの裏の理由は、本来は戦略の問題であることが非常に多いと思います。要はこれなら勝っていける、これなら海外で物が売れるという道筋が描けていない企業があまりにも多い。そのために本当に勝てるかどうかわからないのに本当に英語化するのか、本当にグローバル人材になれるのかというところに対する非常に後ろ向きな気持ちがまだ抜けない企業が非常に多いということだと思います。結果として、英語化も含めたいろいろな施策について、これをやらなければいけない、やりたいという意味決定ができていない企業が多数あるのが今の実態だと思います。

要は、教科書的には先ほど言いましたように七つぐらい幅広く企業のグローバル化という点で進

めるべき課題はありますが、実際推進上の障害となっているのは、一個一個の課題の難しさ以上に、そもそもどうやって商売に勝つのかというところをはっきりさせる企業戦略の部分です。企業のグローバル化が進まない理由として、海外での成長戦略が非常に曖昧であることが一番大きな原因になっていると思います。

ですから、企業にとって一番重要なことは、成長戦略をしっかり描くことでもあると思いますし、同時にその中で先ほど言いましたような七つぐらいの広い角度から実際は何をすべきなのか、グローバル化に向けての組織、人材の課題を考えることが必要になってくると思います。

ここまでの英語にフォーカスした話とは文脈が違いますが、コンサルティングの中で、非常によく出てくる議論としてグローバル化のテーマがあり、その中での実際に現場で感じる悩み、あるいはわれわれが日々奮闘している部分は、こういうことではないかという感覚を簡単にきょうはご共有したいということで、このようなお話をさせていただきました。

**森田** 後藤さん、どうもありがとうございます。

一番最後に多くの企業がグランドデザインを描けていなくて、そして意思を持っていないというようなお話がありました。私自身も複雑な心境になりましたが、ここでは楽天さんのようにグランドデザインを持ち、企業としての意思を持っている企業には英語が一つのツールとして必要だという前提にあえて立ちたいと思います。

そうしますと、先ほどからTOEICやCEFRなど、CEFRというのは耳なれない言葉かもしれませんが、そういったものが出てきています。私などは英語の教員なわけで、教員には、何かものがあるとそれを学生さんに教える、評価するということがつきまといます。それで、英語を企業の中に導入する、あるいはいろいろなこと、英語力に重点を置いたり、フォーカスを置いたりすると、先ほど寺内先生からのお話にもありましたが、指標あるいは到達目標を評価することが、やがて、次のステップでどんどん出てくるのではないかと思います。TOEICが必ずしも評価の道具として頼りになるかどうかというのは、どうも皆さんのお話からそうでもないということもありました。

そこで私の質問が漠然としているかもしれませんが、現在グローバル化する企業にとって、英語力あるいは、質問にあります、ビジネスで使える英語などの指標は一体どのようなものなのか、あるいはそれをどのように評価しているのか、あるいはすべきか、そのようなことで皆さんからお話を頂戴できればと思いますが、私の今の質問については大体伝わったでしょうか。

現在なさっていることはなかなか答えにくい部分も会社にはあるかと思いますので、個人的なことでこういうふうにすべきだということでも結構です。それから、後半でシンポジウムから加わっていただきました阿部さんは外資系の企業に二つお勤めの経験もありますし、現在も勤めていらっしゃいます。後藤さんもそうですが、そういったところで、外資系の企業で既にグローバル化されているところがどのように英語力を測るのか、どう感じなのか。学生さんの立場からいうと、自分が就職するときにどうやってテストされるのか、そのようなこともあると思いますので、そのような点も絡めて順番にお願いします。

先ほどは登壇順でしたが、これは神保先生も含めてお話しただいてよろしいでしょうか。では、神保先生からCEFRのお話なども解説しながらお願いします。よろしくお願いします。

**神保** 評価の問題はなかなか難しい問題ですが、ヨーロッパのフレームワークであるCEFRは基本的には形成的評価というかフォーマティブなもので、たしかに達成目標を明示するのには役立ちますが、これを与える側と学習者側が互いに目指すべきところを透明化するの  
が一番大きい指標だと思います。したがってフレームワークに関しては、数値  
化できないところがある評価法ではないかと思っています。



神保 尚武氏

**森田** あれはいわゆる何々ができるという文言で示された評価になりますね。

**神保** そうです。

**森田** われわれはそれを具体化して、英語の教材などをつくったり、授業を展開していることになると思います。

では、寺内先生、大規模調査の結果に限らなくても結構ですが、先ほどパワーポイントにもありました到達目標、一般的にどのようなものを到達目標とされているのかが、前半の第1部のお話の中にもありましたが、それを今度評価する、あるいは論理的な構成力や論理的思考力をどのように評価すべきなのか、そのようなところがありましたらお願いします。

**寺内** まず到達目標は、今神保先生が言われた共通参照枠が一つのよりどころとなると思われますが、ただ、先ほども神保先生が言われたように、これは「何ができる」、「何々ができる」ということなので、ややもすると非常に主観的になってしまう可能性があります。

今年の3月にもう一度調査をした結果がありまして、学生が何々ができるというように個人的にデータをとったものと、教員がその学生が何々ができるといったものが本当にできているのかどうか評価するというものです。これは早稲田大学で行いましたが、実際にはギャップが出てきます。スキルによってライティングのところだと学生のほうが非常に控え目になってしまうが逆にリーディングだと非常に強気になるとか、そのような結果が出てきています。このようなデータを蓄積していかないと実際にいろいろなものが見えてこないで、今はやはりこういう実証的なデータを積み重ねることが非常に必要な時期に来ています。それとTOEIC等のテストの点数を相関させることによって、先程の指標をより確実なものにしていく必要があると思います。

**森田** なるほど。まだ時期的にというか、何というんでしょうか、科学的な判断をするのには基礎となるデータがそろわない時期だということでしょうか。

篠田先生、論理構成については、どのようなポイントで評価をされていらっしゃるでしょうか。

**篠田** 先程ちょっと述べましたが、TEP TESTという書く能力を判定する試験があります。1級から4級まであります。○×試験ではありません。1級はミシガン大学の先生方が問題を作り、採点もします。3項目を試験します。辞書の使用も可です。最初の20分は、“Summarize the following text into Japanese.”でA4紙1ページの英文を200字の日本語で要約する問題です。速読



して内容を理解させる問題です。次が、Editing (30 minutes)で“Revise and edit the following material so that it incorporates effective content, structure, and style. Do not limit yourself to mere stylistic revision; rethink the content and arrangement as well.”で論理的なパラグラフにまとめる問題です。最後がComposition (70 minutes)で、状況が与えられていて、それを論理構成の上からの確かな書類に書き上げる試験です。Date, To, From, Subjectの形式に注意して、Introductionから始まり、Purposeを明確に書き、本文もGeneral to Particularと展開し、2ページか3ページに英語で書き上げます。Evaluation Checklistとして、Heading (10 points)、Purpose (15 points)、Summary (15 points)、Arrangement (15 points)、Selectivity/Detail (15 points)、Paragraphs (10 points)、Fluency/English Sentences (10 points) Format and Visuals (10 points)で評価され、70点以上が合格です。その採点結果を書いたリストが希望受験者に送られます。

2級は英文和訳、修辞、つまり、論理構成、和文英訳の試験で1級と同様、辞書を使用してよいのです。修辞では要約文のまとめ方、不要語削除、One sentence・one ideaの問題、定義法、インストラクション調の英語に直す問題、件名の書き方などが試験されます。そして、最後が和文英訳です。2級に合格しないと英語の仕事を禁止している企業もあるほどです。70点以上が合格です。3級は大学1～3年生を対象にした試験で、英文和訳と和文英訳を中心とし、論理構成を若干試験しております。

4級は高校生を対象にした試験で、会話文、英文和訳、和文英訳を中心として、選択問題も多少ありますが、頭を使って解答させる問題が中心です。1級と2級の問題はReal world Englishで、3級と4級の問題はControlled Englishで作られております。

大切なことは、点数ではなく可否で受験者に知らされます。点数が知りたければ教えてください。

**森田** ありがとうございます。CEFRというヨーロッパの共通参照枠のように、何々ができるといふ抽象的な評価基準がある。そしてそういった評価基準と、TOEICのような点数が出るものとは、かなり大きなデータに基づいて相関をきちんとしておかなければいけない。そしてまた、今篠田教授からは、一つ一つの項目について訓練されたプロフェッショナルの方が点数にするなりなんなりでも、ある総合的な評価を下していく。私たち教員側ではそのような評価方法を提案したり、あるいは考えているわけです。さて、これが企業の中に入ったときに、例えば企業の業績評価のようなものと絡み合わせて、英語力を評価するといったときにあるべき姿ということが大きくなるかもしれませんが、現状そういった点は、客観的な数字だけではなくて、もう少し主観的なもの、あるいは論理構成をどのようににはかるのでしょうか。そのようなものを制度あるいはシステムとしてやっていく必要があるのか、ないのか、そのような点についてお答えいただければと思います。

先ほど、後藤さんのスライドの中にも評価のことがちょっと出ていたような気がしますが、後藤さんから一般的なことで結構ですが、ございますか。

**後藤** 具体例のほうがおもしろいかと思いますので。例えば私はコンサルティング会社に二つ所属したことがあります、いわゆるグローバルコンサルティング会社というところでいいますと、

通常、英語力の評価は行いますが、社内で独自の指標をつくるということではなくて、基本的に全部アウトソースします。具体的には、日本でも営業しておりグローバル展開している英会話学校に評価自体を外注したり、あと一部、スピーキング、面談をすると評価点数が出てくるようなアセスメントをする企業がありますので、基本的にはそういうサービス企業を使って評価をするというのが、複数のコンサルティング会社を見ていると一般的だと思います。

実際にそれをどう業務や成果に生かすかという点、現実問題として、一定の点数にいかないからどうだということは一切ありません。単に個人がそれを認識するために、会社として認識の機会を与えるという位置づけになっていて、基本的に仕事の中で英語が使えないということ自体がそもそも論外なので、そのような人はそもそも仕事ができないから多分6カ月ぐらいするといなくなる、こういう仕組みだと思います。そうした現実が担保しているから、企業のほうで独自に評価基準をつくる必要はないという環境です。だからそこまで一気にグローバル展開していない場合、また人の処遇のあり方が違う文脈の企業ですと、もしかしたらまた違うやり方があるかもしれないと思います。

**森田** なるほど、そうですね。やはりグローバル化というのは、評価基準なども含めて、会社の体質変化を相当に求められているということであり、英語だけが特別に存在しているわけではないという感じでしょうか。葛城さん、いかがでしょうか。

**葛城** 本当に非常に有意義なディスカッションだと思います。

ポイントは主に2点かと思っています。1点目は、そもそも英語というスキルを指標化すべきかすべきではないかという点、2点目は指標化すべきだったら何ではかるか、その二つかと思っています。

楽天の実例から申しますと、指標化すべきかすべきではないか、これは賛否両論はおいておいて、楽天の実態でいうと指標化しています。何でしているかという点、一つはTOEICでしています。TOEICはある一定の点数がとれないと昇格できないというように、人事制度とかなり強く結びついています。もう一方で、われわれもTOEICだけではカバーできないスピーキングのような領域は、Versantというテストを使ってやっています。

指標化すべきかすべきではないかという議論は、本当にいわゆる評価のやり方、そのすごく深い議論になると思っています。いい側面と悪い側面がありますが、あえてきょうはいい側面だけと言うと、私は指標化すべきだと思います。

一つ、楽天でやってみてよかった部分は、従業員のモチベーションが上がります。すごくわかりやすい例でいうと、例えばTOEIC600点だった人が次のテストを受けて610点でしたと。はっきり言って10点は誤差の範囲ですが、「やった。やれば上がるものですね。やはり10点上がるのはうれしいです。勉強しようと思いますよ」と言います。簡単に言うとダイエットと一緒にです。要は体重計ではからないでダイエットをする人はいないので、ある程度数値化していく、見える化していくことは、一つのモチベーション維持につながります。これは教育的には大事な一つの要素かと思っ

ています。

やはり何かをなし遂げようと思ったときに、夢と目標と計画は違うと考えていまして、例えば英語を使ってコミュニケーションをしたい、できるようになりたいという夢があるのと、それに対して具体的な目標、例えばわかりやすいように今TOEICを用いますが、TOEICが何点、計画としてはTOEICで何点をとるために、基本的にはTOEICを1点上げるのに約1時間なので、では100点上げるのであれば100時間勉強する。その100時間を月次で割って、週次で割って、日時に割るとこうなるというように計画レベルに落とすということが、ビジネスの世界においては非常に大事なことです。

理想論でいえば、そういうことはあまりガリガリやらないほうがいいのではないかと個人的には思っています。ただ、ビジネスは本当に難しく、組織にはアリの法則で「2・6・2の法則」があり、優秀な人が2割いて、真ん中の人6割いて、ボトムの人が2割います。これは正直、実態でかなり近いと思っています。会社の場合ですと、会社というビジネスを続けていくためには、上位2割の人はほっておいても勝手にやります。ですが、真ん中の6割の人をどうするかというのは会社の生命線をもものすごく左右するところで、この人たちにいかにドライブをかけていくかというのが、会社を経営する意味ではものすごい波があります。そういうときに、その6割の人をやる気にさせるために、ある程度数値化して目標化していくのは一つキーにはなります。ただ、もちろんそれに対するデメリットも非常にあるので、そこを慎重に検討すべきでしょう。

ブーズ・アンド・カンパニーさんの場合は、一部の非常に優秀の方々が集まってコンサルティングをやっているという非常にハイレベルな業態なので、特に外資系なので、もしついていけない人がいけば自然といなくなっていくという、いい意味でのいい循環が起こっていると思いますが、楽天の場合はみんなで頑張っていこうというような結構泥臭いところがあって、「そうはいつでもみんなで何とかしよう」みたいなところがあって、やはりみんなで同じような目標を持って、わかりやすい目標をやって、ドライブをかけて、とにかく脱落する人がないような形で、会社の風土形成に起因しているところも正直あります。これが指標化すべきかすべきではないかに関する私の個人的な意見、かつ今楽天がとっているスタンスです。

もう一点の指標化したときに何ではかりますかという議論に関しては、実はわれわれがウオッチしている会社があって、一つは韓国のサムスンさんをすごくウオッチしています。サムスンは初めTOEICをやって、年数を間違っていたら申し訳ありませんが、2003年ごろに今やっているリーディングとリスニングのいわゆる普通のTOEICを初め入れていました。ところがサムスンさんもやはりTOEICだけでは話せないということになり始めて、年号が間違っていたら申し訳ありませんが、2008年に彼らもメーンをSとW、すなわちスピーキングとライティングにスイッチします。かつ、最近では実はそれも変えていて、今オリジナルのテストをつくっています。ソウルの本社に開発センターがありますが、あそこでトレーニングをやっています。

われわれも実はそれは非常に参考になると思っていて、われわれも今はTOEICをやっています

が、将来的には別の指標が当然必要だと思っていますし、究極的には多分オリジナルの指標が必要だと思っています。そのオリジナルの指標は何かというと、やはりわれわれの楽天というビジネス、B to B to Cのビジネスモデルをきちんと理解していて、内容がわかっていて、説明できて、かつビジネスモデルだけではなくて、われわれのフィロソフィー、バリュー、ミッションをきちんと説明できる英語力が少なくとも楽天株式会社にいる限り必要だと思っているので、そういう測定ツール、測定方法が必要かと思っています。

**森田** それは将来的な感覚としてですね。

**葛城** そうです。

**森田** なるほど。サムスンの事例も今まで参考にされているというお話でした。

阿部さんはいかがですか。阿部さんも外資系の会社にお勤めですが、当たり前だということで評価はないという先ほどのお話でしたが、学生たちはそうはいつでも、まず入るときには評価があると思っていますと思いますが、先輩としていかがですか。

**阿部** 阿部と申します。MSD株式会社におります。私の会社はアメリカではメルク（Merck & Co., Inc.）と呼ばれています製薬会社で、高血圧、糖尿病など様々な疾患の薬と病気を予防するワクチンを提供する会社で、私はIT部門で仕事をしています。それから商学部の卒業生で、篠田先生のゼミの卒業生です。

私はアメリカの大学院を出まして、外資系の企業の入社試験を受けて、今までに3社勤めていますが、結局その間に20社ぐらい面接などは受けています。その際、当然英語力がはかれますが、やはり基本的に二つ大きなことがあります。一つはレジュメです。日本では履歴書とか業務経歴書になると思いますが、いわゆる欧米で使われているフォーマットのレジュメをきちんと英語で書くところで、まずしっかりと自分の能力を的確に表現し、かつほかの人よりもすぐれているということをアピールできるかというところで、英語力は非常に見られます。



阿部 俊光氏

これに関しては、私は幸いアメリカの大学院で、そういう授業がありまして、レジュメの書き方をしっかり教えてくださいましたし、周りのクラスメイトがしっかり見てくれます。そういったところでレジュメをきちんと書く能力を身につけたことにより、外資系の面接があってもすぐに対応できるようになります。

大体外国の上司と面接ということが多いので、そうなる日本履歴書ではなくて、どうしても英語のレジュメになります。これは決まり切ったやり方がありますので、ライティングのことはまずそこで見られます。

それから二つ目にインタビューですけれども、こちらも最初は大体日本人の方が面接するケースが多いのですが、だんだん上の方の面接になると当然英語になります。アメリカの本社の方と電話を通して面接、テレビ会議を通して面接、それから実際にアメリカから来られて面接というケースがありますが、大体30分から1時間のミーティングで、一通りの経歴を聞かれた後で大体オープン



ディスカッションになります。その際に、例えば論理的思考能力を問われるような質問をされたり、それからとっぴな質問をされるケースがあります。例えば、「このお茶は他の国で幾らで売れると思うかね」というように、突然とっぴなことを聞かれることがあります。そのことに対して、データは持っていませんが、いかにその場で自分なりのロジックを立ててスピード感を持って回答するか。それを英語でやるわけです。そうすると、この人は英語はこのくらいできるということはある程度見られます。

私も採用する立場になることもありますので、そのような面接をして、実際にTOEIC何点というのは確かに評価機軸の一つではありますが、そういう場面で緊張している中でスピード感を持って発揮できてこそ仕事に役立つことですので、そういった実践を通して見るケースがあります。

それから私の受けた面接の中では、30分与えるので、その場でプレゼンをつくって、その後、英語で30分プレゼンをしてくださいという試験がありました。部屋にパソコンが1台ぼんと置いてあって、行ってみたらここで今すぐにつくってくださいといきなり言われまして、ここで英語でプレゼンをつくる。そうすると、非常にスピード感とか語学、語彙、そういったものが要求されます。

あとは自分でもともとつくって持って行ってプレゼンをする場合もあります。過去の仕事で一番自分ができたと思う仕事についてプレゼンを用意してきて、30分で説明してください。その後Q & Aを30分しますと。そしてQ & Aのときに受け答えがどのくらいうまくできるかというところで、英語力をはかられたことがあります。

あと、おもしろいケースでは、時々ジョブフェアという形で、大きな会場に何社かありまして、そこで面接をして、その後、夜パーティーに呼ばれることがあります。パーティーと称していますが、実はこれは面接です。立食パーティーなので、みんなついうっかり食事をしてしまいます。ところがそれは実はパーティーではなくて、その場に社長さんとか役員の方がいらっしゃいます。そのときに、いかに自分の名前を覚えてもらうかというのが実は重要で、食事をする場ではなく、わかっている人はみんな社長さんや役員さんのところに行くので、いかにその立ち位置を争って、そこに立って、自分の名前を言って、後でレジュメを見てもらえるか、そういう勝負が行われています。やはりそれを知っているか知っていないかで全く行動、すなわちbehaviorは変わってきます。ですので、そういったいろいろな局面は場数を踏んで幸いにして身につけていますし、私の外国人の友達が教えてくれたケースもあります。

ですので、企業の実態としては、外資系においては特に、先ほど講演の中でもありましたが、TOEICはやはり日本の指標ですので、アメリカ企業でTOEICを問われることはほとんどありません。TOEFLについても同じです。TOEFLは大学受験で使いますが企業においては使っていませんので、点数はあくまで自分の進捗確認という意味合いで、やはり英語で行動を起こせるか、先ほど篠田先生が言われましたが、自分を売り込めるかというところで英語を使えるかというのが一番の勝負になりまして、それを企業は評価していると個人的には思います。

**森田** なるほど。論理性と対応力を英語を通して見ている。英語ができることは当然だという感

覚ですか。

**阿部** ええ。そこで一つ希望があるのは、企業として英語はネイティブレベルでなければいけないか、ぺらぺらでなければいけないかというとは実はそうではなくて、総合力になり、例えばパーティーの振る舞いとかいったことは練習すれば、訓練すればうまくなります。そこで英語が多少うまくなくても、最低限のコミュニケーションがとれれば、大いに自分をアピールすることはできると思いますので、幸いそこは総合力で勝負できる場所だと思います。

**森田** 外資系の企業であれば、そのような多角的なところから英語力と人材能力というのでしょうか、ビジネスマンとしての資質を見ていくという感じでしょうか。

**阿部** そうですね。できて当然ですが、それだけではないと思います。

**森田** ありがとうございます。いろいろなことを考え、頭の中がぐるぐるぐるぐる回っていますが、先ほどの後藤さんのスライドにちょっと戻ってしまう感じもしますが、グランドデザインができていなくて、そして企業としての意思がない。そのようなところはグローバル化できない。つまりグローバル化するということは、やはり企業体質の変化が求められるということでしょうか。それとも、それとは無関係のことなのでしょうか。

第1部での楽天さんの社員教育の中で、築地の市場に連れていくとか、楽天さんがどのような歴史を持って、どのような企業だったかということを英語で説明されるとか、そのようなお話がありましたが、土着性というのでしょうか、結局グローバル化と土着性は全く相反するものであり、土着性が高い企業は英語は必要ではなくて、グローバル化をする企業こそ必要であり、英語を導入したからといってグローバル化にはならない。究極的にそのような感じに捉えることは間違いでしょうか。葛城さんからありますでしょうか。

**葛城** もし私の回答が全然が違ったら申し訳ありませんが、いわゆる企業のグローバル化は幾つかパターンがあると思っています。一つは本当に昔日本が結構お家芸的にやっていた、すごく簡単にいうと輸出モデルです。日本が中心になってやっていく。簡単に言うとセントラライズして輸出していくモデルと、先ほどとは全く逆の各ローカル拠点を重要視してローカライズを中心とする考え方、すごくシンプルに言うとその二つだと思います。ここに来て、どちらでもないという発想があり、ローカライズも生かしながらも、いわゆるセントラライズも生かしましょうというところが結構最近の傾向かと思っています。

楽天もやはりそのような影響を受けていて、セントラライズするところとローカライズするところを中身によって結構使い分けています。トレーニングの部分でいえば、先ほど言ったわれわれのビジョン、ミッション、バリュー、ビジネスモデルは非常にコアな部分で、これはどちらかというと、すごくシンプルに言うとも輸出モデルに近いところです。なので、そこに関しては来てもらい、やはりわれわれのコアな考え方を知ってもらって共感して体感してもらっているところはあります。

一方で、例えばマーケティングの要素はローカライズの要素が非常に強いので、そこに関しては

やはり現地の人がリードしてやっていくのが今進むべき道なのではないかと思っています。

**森田** なるほど。やはりそれが楽天さんのグランドデザインであるということですね。それによって、そのグランドデザインに合ったグローバル化をされていて、それで選択されたのが英語を社内の共通語にしていくと、そういう立場ですね。

**葛城** はい、そういうことです。

**森田** 後藤さん、いかがでしょうか。

**後藤** 全く同意だと思えます。例えばいわゆるグローバル企業と言われているところでも、全て統一的にやっているというわけではありません。結局商売として勝っていくために、商売の仕組み、あるいは必要とされるスキル、何が仕事ができる人だという価値観、定義、こういうものが核にあって、これはある程度共通性がないと、おそらく企業としての強みは一貫性を維持できないと思いますが、その周りにあるいろいろな要素は、国、市場によってばらばらということはあると思います。

例えばコンサルティング会社の例でいえば、基本的にクライアント、お客様は現地それぞれ、いろいろな国に展開していますが、日本企業がやってほしいやり方とアメリカの企業がやってほしいやり方、手順は実は違います。それを迎合して全部合わせてしまったら意味がないと思いますし、基本的な部分で、こういうスキルを使ってこうコンサルティングするのがわれわれの価値だというところは変わらない部分もあります。ただ、やはり文脈や求められるものに依じて微妙に変えるとか、あるいは日本で日本人を採用してコンサルティングをするのだったら、やはりこういう傾向が出てくるという特性はあると思いますから、そうした部分は実際に市場ごとに変えることは十分あると思います。

そういう意味では、先ほど葛城先生が言われた変えないもの、グローバル中心でやるものと土着のものをそれぞれ使い分けるとするのは全くそのとお리だと思います。それはコンサルティングでも変わらないし、おそらく他の事業でも変わらないと思います。

ただちょっと難しいのは、先ほどの森田先生のご指摘に戻りますが、日本の企業で何が障害なのかという点でいうと、変えるもの変えないものという議論がわかった中で、長い歴史があって、かつ強力なリーダーがいない大企業でよくあるのは、どこまで自分と同じような人がいてほしいかという強い好みではないかと。例えばですが、取締役、執行役員あるいは経営幹部に日本語ができない外国人がいる環境で自分は仕事がやりたいと思うかとか、あるいは海外拠点でも、海外拠点のトップを日本人にするのか現地の方にするのかというところが、結構議論になったりするのが現実だと思います。

これは何を言っているかという、仮に例えば役員会をやるにしても、1人外国人が入ってきて日本語がわかりませんか、日本的な物の決め方がわかりませんとなった瞬間に、自分が今までやってきたこれまでの仕事のやり方や物の決め方が通用しなくなってくる、あるいは新たな手間を求められる、それは非常に面倒なことだという考え方がある種の企業には多分ある。だから実際には、

経営幹部あるいは海外拠点でも幹部の外国人の登用は進んでいないのが現実ですし、それは嫌だな、そこまでやりたくないな、だけど多少若いやつが英語をやるのはいいよと、このようなダブルスタンダードというのがどこかにあるのではないかとこのころは感じます。そういう意味で変革が必要だというのは、そのとおりの企業もあると思います。

**森田** ありがとうございます。

**篠田** 森田先生、私の考え方を申してよいでしょうか。

**森田** はい。

**篠田** やはり、グローバル化した企業での英語の活用法は職種で異なると思います。楽天さんは楽天さんの方法があるし、銀行は銀行、薬品会社は薬品会社でそれぞれ異なると思います。楽天さんの方法を他の企業でまねるわけにはいきません。日本での仕事をベースにした企業は日本語を中心とし、日本文化を中心としなければならないでしょう。

もう一つは、日本で行われているほとんどの検定試験は点数で評価していますが、学校でも今は点数で評価していません。ABCDの評価です。先ほど楽天さんはそれぞれの企業に適した検定試験問題を作り、それで試験をするのがよいと思う、とおっしゃいましたが全く同感です。この考え方を私はいろいろな企業で提案しています。というのは英語がしゃべれても、TOEICで高得点を取っていても自分が働いている会社名を英語で書けない社員がいるのです。本当にいるのです。

**森田** います。

**篠田** ですから、それぞれの会社で必携な英語の問題を100問ほどつくり、それを3等分して試験をすれば、3年は使えるし、その会社に必要な英語が身につくし、人事部で採点できるので経費の節約にもなるのです。社員もわけのわからない英語を勉強するよりも目的を持った英語の勉強ができるのです。

それから外国人が日本に来たら、日本語で会議をすればいいと思います。日本に来る外国人は日本語がある程度は話せますし、日本語を身につけたいし、日本文化も知りたいのです。帰国したら俳句や宗教など、日本での印象を母国で必ず質問されます。起承転結も質問されることがあるそうです。仕事で外国に行ったら、その国の言葉を使うのが鉄則ではないでしょうか。楽天さんの場合は素晴らしい外国人を採用しようと思って英語を公用語化しているわけですね。

日本の作家の多くは外国語が専門でした。夏目漱石は英語、川端康成も英語、大江健三郎さんはフランス語でした。英語を勉強すると日本語の素晴らしさがわかります。日本語か英語かの片一方では変則です。最近の若い社員は言うまでもなく、30代、40代、50代の方も日本語でわかりやすい文章が書けなくなっているそうです。

**森田** 第1部の楽天さんの事例報告でも、楽天さんのご事情からということで、それぞれ別々の会社の目的があるというお話を頂戴していただき、本当にそのとおりだと思います。

今ちょうど17時を回りました。長時間にわたって狭い椅子に腰をかけられているフロアの皆さんがいっぱいなので、第1部からご参加の方々も多いかと思います。



ここで、お一人、お二人程度で申し訳ありませんが、質問用紙のことも含めて、ご質問がありましたらお受けしたいと思います。その折りには全員の方へのご質問なのか、それとも単独の方をご指名かということをお願いしたいと思います。いかがでしょうか。

**小谷野** 静岡県立大学の小谷野と申します。きょうは素晴らしいシンポジウムをありがとうございました。

1点、企業と英語ということですが、企業に入る前には大抵大学に行くわけですが、大学に入る前に中学、高校で英語を勉強するわけです。皆さんは大体大学レベルの話をされていると思いますが、中学、高校で今、私はよくわかりませんが、普通だと週に1時間ずつやって5回、1年30週あるとして、1年間150時間、これを日数にすると24で割りますから、7日ぐらいにしかありません。ですから、アメリカに行ったら1年間で丸々7日分しかいけません。中学、高校、大学と10年間やったとしても70日分。ということは、3カ月にもならないわけです。これで話せるようになるというのは非常に難しい話であって、そうではなくて知識として、文法なり読み方を覚えることはできるけれども、話すことは体にしみ込ませなければいけませんから、とてもではないができません。読むのは頭の理解だけ済みますけれども。

そういうことを私は常々考えていますが、シンポジウムにおられる外資系企業で働いているおられるお2人、英語はものすごく堪能だと思いますが、こういう意見に対してどういう感想をお持ちになるか、お聞きしたいと思います。

**森田** ありがとうございます。先ほどの寺内先生のお話の中にもありましたが、ご自身で勉強しているというのがかなり長いようです。体験を含めて、阿部さん、どうでしょうか。結局どのぐらい勉強したらいいかということでしょうか。日本の中高の教育は英語の時間数が非常に少ないということで、この現状をどのように思われますか。

**阿部** 個人的な意見として二つお話ししたいと思います。一つは、私がアメリカに留学していた際に、3分の1のクラスメイトは留学生でした。主にラテンアメリカ、ヨーロッパからの留学生で、英語が母国語ではない方々でした。ところが非常に驚いたことに、皆さん英語がうまいです。それでおかしいと思って聞いてみたら、大体そういった国からアメリカに留学されている方は、エリートな方やおうちが大変裕福な方が多くて、子供のころから英才教育を受けている方が多いです。そういった方に聞いてみると、小学校から授業は英語だったと言われます。学校で学ぶための言語はもう英語でした、ずっと英語で学んできたので、そこで覚えましたと言われます。だから英語を学んだことがないわけです。それは非常にびっくりすることです。

ではそれを日本でやったらいいかというのは、確かに日本で英語で教えている学校もあると思いますので、ご両親の選択でそういうところに子供を行かせるのは一つの手だと思います。

それから二つ目の視点としては、一方で先ほど総合力と言いましたが、英語ができることも大事ですが、やはり仕事ができないと意味がないので、それこそ英語よりも数学であったり理科であったり、いろいろな一般教養なりがなければだめですし、いろいろなことに関心を持たないと、自分

としてのコンテンツがないと仕事上、力を発揮できませんので、それがあって英語がプラスされて成果になるという考え方からすると、確かに小中学校でもっと英語をとっているのはあるかと思いますが、そのほかのことに時間を割いて、自分の基礎力をつけることももっと大事なのではないかと思います。

**森田** ありがとうございます。私は中学、高校、大学、短大、大学院と全部の校種で教えたことがあります、日本の中等教育はそんな無力ですか。

**後藤** 私は専門的な教育のことはわかりませんが、私自身も別に帰国子女でもありませんし、中学、高校まで普通に多分おっしゃったような時間の教育を受けてきて、逆に外資系とか海外も含めて仕事をすることに興味を持ったのは大学生になってからです。

そこで考えたのは、お金を使ってすごくトレーニングを受けるということよりは、例えばラジオでも今、日本で非常にすばらしいのは、NHKで無料で膨大な量の放送をやっていますから、そういうものを全部無料でずっと暇なときに聞きながらやっていくことでした。最終的には仕事で求められるというか、やはりやらなかった場合に成果が出ない、成果が出なかったら雇用がない、このような状態になったときに、人は初めて本当にやるというところもあると思います。

だから、何かの形で自分を追い込むのと、あとそうではなくても、大学生になってからでも別にお金をかけなくてもできること、スキ間の時間でできることはたくさんあるし、それはやはり例えば1カ月2カ月続けるということではなくて、3年間4年間、本当に毎日続けるというレベルで差が出てくるのかと思います。

**森田** ありがとうございます。英語教育は、神保先生、寺内先生がご専門ですので、何か補足されることはいかがでしょうか。

**神保** 今のご質問、当然学習時間の問題ですが、大変限られていることはどうしようもありません。ただしわれわれが目標とすべきなのは、ネイティブスピーカーモデルではなくして、きょうそれぞれの企業の方々がやはり強調されているのは、仕事ができる能力でいいわけです。ですから例えば4技能を満遍なくなんていう発想ももう必要ないと思います。だから、自分が必要とされていることができればいい。ですから、先ほど出てきたCEFRというフレームワークが結構強調しているのは、partial competenceということを行っています。

だからやはり、それぞれがそれぞれの場面で仕事で使える能力を目指せばいいのであって、それを学校教育が終わってから仕事について自立的な学習者として、インディペンデントラーナーとして研鑽をする。それ以外に解決法はないのではないのでしょうか。学校教育で全てが与えられるということはあり得ないと思います。

**森田** 寺内先生、いかがでしょうか。

**寺内** 最後に大事なポイントがあります。やはりこれからの英語は、ネイティブスピーカーのように文法が完璧であるとか、発音がネイティブスピーカーとまるで同じでなければいけないというものではなくて、みずからの意思や伝達事項を遺漏がないように正確に伝えることができる、そう

いった英語が必要となってくると思います。

これは先ほど篠田先生が何度もお話しになられましたけれども、その基礎となる授業を中高あるいは大学の教育の中で行っていくべきではないでしょうか。もちろん、卒業生は皆がビジネスパーソンになるだけではありませんので、われわれ教育機関にある者としては、さまざまなレベルにおいて今のような発想を持つべきです。神保先生が言われるように、リーディング、リスニング、全てのスキルが同じように満遍なくできなければいけないというものではないという発想を持つことが必要な時代になっているということもつけ加えておきます。

**森田** ありがとうございます。ここでちょっと葛城さんからお話があります。

**葛城** 個人的に質問が多かったことが、今の英語教育に関連することだったので、この場をかりて回答させていただきます。

大きく言うと二つの話をさせていただこうと思います。

一つは大きな教育方針の話で、もう一つが小学校、中高、大学、会社においてどういう英語教育をすべきかという、そのステージに分けた英語教育の話、その二つをしようと思っています。

大きな方針は、今皆さんからも出ていましたが、私は英語教育は二つあると思っています。一つは、いわゆるネイティブスピーカー的な教え方です。これはとにかく小さいときから量を浴びせるという教育法です。あともう一つは、非ネイティブスピーカー的な教育方法です。いわゆる、ある一定の年齢に達してから第二言語として学習する方法でネイティブスピーカー的な教育とは大きく異なるとしています。そのため、いわゆるネイティブスピーカーがやる勉強方法を非ネイティブスピーカーがやる勉強法に当てはめてもうまくいかないことが結構多くて、それは実は楽天でも実証されています。われわれはやはり先ほど言ったようにもともとドメスティックなカンパニーなので、非ネイティブスピーカーが英語を勉強する仕方にフォーカスを当てています。

具体的には、先ほどまさに先生方が言われた、神保先生も言われていましたが、とにかく使う英語にフォーカスしています。実際にビジネスで使う、営業成績が上がった、下がった、今ビジネスはどういう状態になっている、なぜならとか、そういうことにとにかくフォーカスしています。実際に楽天社員の英語力がそんなに高いかというと、はっきり言ってまだそんなに高くないです。本当の基本的な会話しかできないし、それもいわゆるビジネスレポートに相当偏っています。あとは篠田先生が言われていましたが、実用英語をやる上で一番大事なのは型を覚えることです。プレゼンテーションはこのような型でやっていくというのがあって、それをまずマスターして、それに沿ってコピーしていくとか、まねをしていくことがすごく大事。それは非ネイティブスピーカーが英語をマスターしてビジネスをやっていく上でもものすごく有意義なので、篠田先生が言われた型を覚えていくというのは一つ英語の勉強法としてあります。これが大きな方針です。ネイティブスピーカーと非ネイティブスピーカーでは勉強の仕方が正直違います。

2点目は、ステージごとですが、これは私の個人的な意見がすごく入っています。実は私は小学6年生の双子の子供がいて、たまたま小学6年生なので、社会勉強を含めて、様々な学校説明

会を回っています。すごくびっくりするのが、正直偏差値がすごく高い学校も低い学校も回っていますが、どの学校も「うちは東大に何名入れています、京大に何名入れています、早稲田・慶應に何名入れています」と言います。早稲田が出てきてうれしい気持ちがある半分、悲しい気持ちがちよっとあって、「グローバル教育に力を入れています」とか「IT教育に力を入れています」という学校はあまりありません。

かつ、びっくりしたのは、アンケートで保護者の皆さんが優先する事項トップ3とワースト3を挙げていて、保護者の皆さんが重要視しない、いわゆるワースト3は、1位が宗教に関する教育、これは何となくわかります。2位は何か忘れましたが、ワースト3にグローバル教育です。保護者も関心がないのです。保護者の関心があるトップ1は、東大に何人入れています、京大に何人入れています、早稲田・慶應に何人入れていますということでした。大学は今、先ほど話が出ていたように、早稲田、慶應を含めて良い改革が進んでいる。実は中高における英語教育の重要性を向上させるべきではないかと思っています。

そういった背景を受けながら私の個人的な意見を言うと、小学校のときはとにかく英語に興味を持たせる教育をしたほうがいいと思っています。日本語以外の言語があって、世の中を生きていくには、これから日本の人たちは海外とやはりうまくやっていく必要があって、そのためには日本語以外の言語が存在していて、そういうのを使えたほうが良いということをまず覚えてもらう。

中高は、僕は今やっている文法やボキャブラリーが100%間違っているとは思ってなくて、やはり基礎力をつけるのは英語教育の中で非常に重要です。なので、過度にやる必要はありませんが、ある一定の文法、ボキャブラリーはやる必要があって、特にリスニング、スピーキングに関して教育していくことは大事だと思っています。楽天でも実は測定していますが、TOEICのスコアの伸びだけでいえば、はっきり言って大学の偏差値に完全に依存しています。高い偏差値であるほど、英語の伸びはものすごく速いです。それは事実としてかなりのデータ量としてあります。

大学教育においては、むしろそれを実際に使っていく、ディスカッションしていく、ディベートしていく教育にもっとフォーカスしてほしいと思っていますし、いわゆるノンネイティブ、ノンジャパニーズの人たちと触れ合うことによって、ダイバーシティーの価値観、カルチャーを本当に体感してもらうことが私は大事なのではないかと思っていますし、会社に入ったら先ほど篠田先生も言われていましたが、やはり一番きいていくのはライティングのところなので、会社に入ったらライティングに力を入れたほうがいいと思います。それはなぜかというと、会社によって使うテクニカルタームが違うからだと思います。

**森田** ありがとうございます。ちょっと質問された方へのお答えになっていたかどうかわかりませんが、この後もこの上で懇親会がありますので、無料ですし、どなたでもウエルカムですので、ぜひお越しいただいて、講師の方たちとご意見を交換していただければと思います。

それでは最後になりましたが、篠田先生。

**篠田** 今の小谷野先生のご質問用紙に「現状では中学、高校で英語が話せるようになるのは無理



でしょうか」と書いてありますが、学校では話せなくてもよいと思います。私も学生時代は全然駄目でした。英語が口から出てきませんでした。でも、アメリカの大学ではどなたかが英文法の質問をしたのに先生でなく私が説明して高い評価を得ました。君の英文は文法上は素晴らしいと多くの先生が言ってくれました。でも論理構成が弱いと言われました。ご自分の関心のある事柄の英語を身につけておけばよいと思います。

日本語でも「読み・書き・そろばん」が大切、というように、中学・高校では英語の3R'sの中のリーディングとライティングに力を入れた方がよいでしょう。今の会社員の多くが英文和訳が正確にできません。これではリスニングなどできるはずがありません。企業で頻出する英文が正しく理解できないし、英文が正しく書けない会社員が多いのです。ひどいミスをした英文を書く会社員が多いのです。例えば、外国に友達を作ることを勧めます。ペンパールをつくるのがいいと思います。英語に興味を持てます。私は中学2年からアメリカにペンパールがいて、今でも続けております。

**森田** 先生、その辺で、申し訳ありません、時間がきましたので。

ここにパネル・ディスカッションと書いてしまいましたが、シンポジウムが正確なところで、パネルでディスカッションはあまりしませんでした。ともに酒を飲んで話し合うというのがシンポジウムの語源で、そのシンポジウムの用意が上にできていますので、それにぜひ参加していただきたいと思います。

**篠田** ちょっとだけすみません。私は皆さんの質問の回答を書いていますから、どうぞ来てください。

**森田** どうもありがとうございます。時間になりましたので、神保先生、閉会のご挨拶をお願いします。

**神保** 本日は長時間にわたりご参加くださりまして、ありがとうございます。フォーカスがどのくらいできたか、問題点は大きいかと思いますが、このように企業の方々とわれわれ教育の現場にいる者が互いに話し合うことができたこと、これ自体がまず大変な成果だったと思います。

今後ともわれわれはこのような企画をやっていきたいと思いますので、また興味がありましたらぜひご参加ください。本日はどうもありがとうございました。

**森田** 長時間どうもありがとうございました。